

VRIO 分析の拡張概念を用いた観光資源の評価

ー広島県尾道市の産業観光を事例にー

小橋 陽向 （岡山理科大学大学院マネジメント研究科）

高橋 良平*（岡山理科大学経営学部）

要約:

本研究は尾道市の造船業に関する産業観光の観光資源の評価についてリソースベーストビューの考えを用いた実例研究である。加えて、従来の考え方では検証が十分でなかった、観光客など需要ベースの視点にもスポットを当てる。そのために、代表的なフレームワークである VRIO 分析とその拡張概念である VRIOLU の考えを用い、地域住民から見た内部視点、顧客から見た外部視点の両視点からの評価をおこなった。

キーワード:

産業観光, 観光資源, リソースベーストビュー, VRIOLU

1. はじめに

1.1. 研究背景

現在地方では少子高齢化と都市部への人口流失に伴い産業の衰退が懸念されている。その中で、観光業による地方創生を目指す動きが注目され全国的に推進されている(高橋,2021)。各地域が独自の観光コンテンツの開発に苦慮する中、地域の産業の観光化に注目が集まっている(種田,2012)。産業観光とは産業遺産や今まさに地域社会を支える産業に目を向けることで、地域の特色として地域の産業の情報を発信し、訪問者がそれらを体験する事ができる観光体験である(種田,2012)。産業観光は地場産業についての発信を通じて、独自性のある観光と地域産業の振興が期待できることから、衰退が予想される地方において積極的に取り入れる意義があると言える。

* 責任著者：高橋 良平 r-takahashi@ous.ac.jp

地域の産業を観光化する動きは、観光客のニーズを汲み取り、地域の持つ資源を上手に活用していく上では Barney (1991) の RBV (リソースベーストビュー) 理論が援用可能であると考えられる。この RBV は観光に関する分野においても観光資源などを評価する手段としていくつも実例があげられている (菊池, 2020)。

しかしながら、Hinterhuber (2013) は VRIO 分析が内部視点からの評価に偏り、需要ベース (顧客) からの外部視点での評価が不十分であることを指摘した。そしてこの不足した視点を補うための 2 つの新しい要素を提示している。産業観光においても、この要素を取り入れた分析を行うことで需要などを加味した観光資源の評価を行うことが可能であると考えられる。

1.2. 研究目的

これまで、産業観光におけるメリットや強みが、政府と民間の共同での会議等で紹介されてきた。そこから、これらから地域が産業観光の推進を積極的に行うことの意義は十分にあると認められる。しかし、それらの強みを学術的に示した例は十分とはいえない。地域が持つどのような観光資源が、産業観光として地域内に観光客を呼び込むことができるのかを理論的に示す必要があると考える。

本研究では、企業のマネジメントを行う際に用いられるリソースベーストビューの考えと、代表的なフレームワークである VRIO 分析を用いて産業観光についての調査を行う。さらに Hinterhuber が示した需要ベースの要素を取り込むことで、内部視点と外部視点の両面から、産業観光が観光資源として有力であるかを評価する VRIO の拡張視点をを用いた実証研究を行う。本研究では事例として、広島県尾道市と、同市内で造船業を営む向島ドック株式会社の工場見学の観光コンテンツ化を取り上げる。

2. 先行研究レビュー

2.1. 産業観光のはじまり

産業観光という考えがはじめて生まれたのは 1891 年のロンドンで開催されたロンドン博覧会である。この万国博覧会は開催国であったイギリスが国内の産業革命の成果を世界に発信する事を目的に開かれ、現在まで開催国を変えながら開催されている (須田, 2009)。わが国でも 1970 年の日本万国博覧会 (通称: 大阪万博) を皮切りに過去五回開催されている。

日本においても、産業観光が初めて注目された出来事も万博である。2005 年に愛知県で

「愛・地球博」が開催された。この万博誘致にあたって 1997 年にモナコで開催された博覧会事務局の総会が開かれ、日本チームのプレゼンテーションが行われた。その舞台上、当時 JR 東海の会長であった須田寛氏は愛知県と万博を産業観光で結び付けた。愛知県は文化的・歴史的な観光資源が乏しい一方で、製造業出荷額が日本で最も高く、世界的な大企業の産業ミュージアムが点在していた。須田氏はここに着目し、産業観光という言葉を用いて愛知への万博誘致をアピールしたのだった。こうした発想は国内にも影響を与え、2001 年には全国規模のフォーラム「産業観光サミット in 愛知・名古屋」が開かれた。こうして産業観光という言葉が広く普及していくこととなった。

2.2. 産業観光の定義

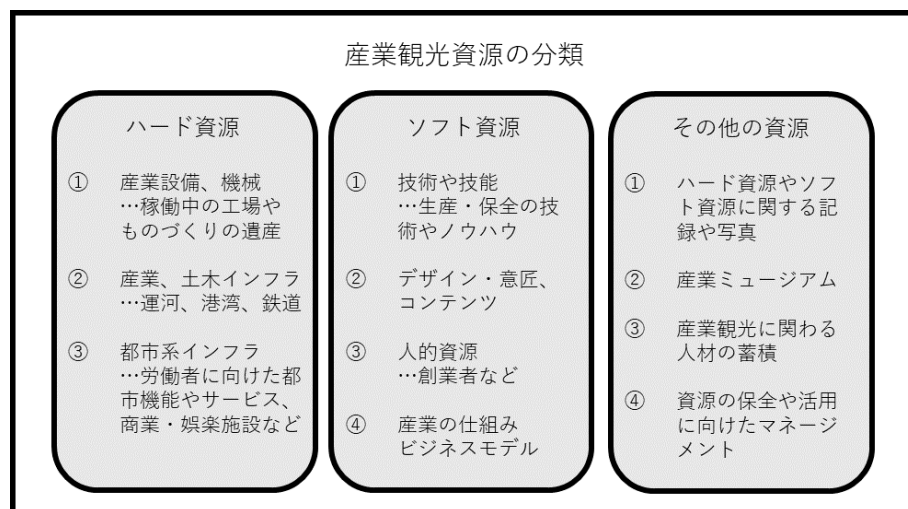
産業観光の定義において、まずは「産業観光」と「観光産業」の区別を明確にしたい。「観光産業」は観光業に関する産業全般を指すが、はっきりとした定義は無い。河村（2010）によると、観光産業という産業名はどの国の標準産業分類にも掲載されておらず、輸業、宿泊業、飲食業、娯楽・レジャー産業、物販業、旅行業という 6 つの業種の複合である。しかし、それらの業種が個別に存在するのではなく、それぞれの異質性を留めながらも一つの産業、すなわち複合産業として存在するのが観光産業とされる。

一方で産業観光は、前述した 2001 年の「産業観光サミット in 愛知・名古屋」にて話されている。ここでは「産業観光とは歴史的・文化的価値のある産業文化財（古い機械器具、工場遺構などのいわゆる産業遺産）生産現場（工場・工房等）及び産業製品を観光資源とし、それらを通じてものづくりの心にふれるとともに、人的交流を促進する観光活動をいう。」とされている（大内,2021）。つまり、産業観光の対象となる資源は、かつて稼働していたことがわかる遺構と今現在稼働している設備との両方に当てはめることができる。また近年では、産業観光の対象が拡大しており、産業活動に関わる建物や機械だけではなくなっている。そのため、産業観光に関わる観光資源について次節で分類を行う。

2.3. 産業観光における観光資源

前節で述べた通り、産業観光に関する観光資源は、現時点での生産活動の有無に関わらないとされている。また、機械などの産業設備以外にも観光資源と捉えることができる。図 1 のとおり、産業観光において、対象となる観光資源は産業設備など目に見えるハード資源と、直接は見るできないソフト資源に分けられる。さらにその他の資源を加えた 3 つに

分類できる。ハード資源は産業に関わる機械や、インフラ設備が該当する。さらにインフラ設備は都市機能も含まれており、産業によって発展した都市自体も産業観光の資源になる。ソフト資源は産業に関する技術や生み出されたデザイン、産業の仕組みなどもこれに分類される。その他の資源では、これら資源を活用するための人材や、他二つの資源に関する記録や写真、それらを展示する施設、資源の保全に向けた働きかけが分類される。



出所：産業観光推進懇談会(2007)をもとに筆者作成

図1 産業観光における観光資源の分類

この分類はリソースベーストビューにおける資源ベースの資源の分類と類似している。資源ベースでは、資源は「有形資産」「無形資産」「ケイパビリティ」に分類される。ここでケイパビリティとは、組織がインプットからアウトプットへと変換するために用いられる資産や人材、プロセスの複雑な組み合わせ方で有形資産と無形資産を活用する能力のことを指す。

2.4. 産業観光の強み

産業観光には自然景観や観光名所を見る観光とは異なり、学ぶ経験や実際に体験をするという面が大きい。産業観光推進懇談会(2007)では産業観光が持つ7つの強みが提示されている。

- (1) テーマ性、趣味性が強い
- (2) 持続可能な地域づくり

- (3) 「見る」「学ぶ」「体験する」の三つの要素がある
- (4) 交流欲求を満たせる
- (5) 知的好奇心への対応
- (6) 体感・体験する楽しさがある
- (7) その地域ならではの資源や地域個性の表現

産業観光推進懇談会(2007)より

これら7つの特徴を整理すると、産業観光の特徴は「地域ごとの特徴を生かした観光ができ、地域の持続的な活動に寄与できる」「体験や学習を通じて知的好奇心を満たす学びの要素が前面に表される」と整理することができる。また「その地域で実際に産業に携わる人との交流に大きな意義がある」と言える。本研究では、これらの特徴を観光地域のもつ「強み」と捉えて、議論を進めていく。

2.5. 産業観光とオープンファクトリー化

産業観光の代表例の一つに工場見学が挙げられる。1960年代に小学校の社会科見学を目的に工場見学が行われられるようになった。さらに自社の製品の信頼性や安全性などのPR、企業イメージの向上を目的に一般客にも開放されるようになった（産業観光推進懇談会,2007）。このように工場を一般に公開することをオープンファクトリー化という。

生産現場のオープンファクトリー化には、企業にとってもプラスの効用がある。白石(2021)は、オープンファクトリー化することで、社員がホスピタリティを涵養する可能性があるとしている。

ホスピタリティには、「互いに足りないところを補って完全なものにする相互補完関係」が含まれている。またホスピタリティには、「大いに満足し、喜び、その喜びを得たいがために再び繰り返しそれを求める反復効果（リピート・イフェクト）が生まれる点が企業側のメリットになる（服部,1996）。このようにホスピタリティは本質的にビジネス目的で行うものではないが、結果的にビジネスに貢献するという性格を帯びることでビジネスに優位性を与える（武田,2013）。通常、工場などに従事している従業員は顧客と直接触れ合うことは無い。しかし、オープンファクトリー化を進めることで顧客との接点を作ることが可能になる。

一方で、オープンファクトリーに取り組むためには新たな従業員の確保や、来訪者を保護

したり、自社の機密情報の漏洩を防ぐために企業は新たな投資を行う必要がある。また、現場従業員の業務に支障が生まれてしまうと勤労意欲を削ぐマイナスの効用をもたらす恐れがある (Frew, 2000)。したがって企業はオープンファクトリーに着手することでブランドロイヤリティの獲得や、従業員のホスピタリティを得ることが期待できるが、そのためには戦略を立て、十分なコストを投じることが求められる。

産業観光の中でも実際に稼働している企業を対象とした場合には以上で述べたようなオープンファクトリーによるメリットがそこで作業する従業員においても享受できる点も押さえておきたい。

2.6. 産業観光についてのまとめ

ここまで実施した産業観光についての先行研究レビューを一旦整理する。産業観光には知的好奇心を刺激するような体験の提供や地域との交流などの長所がある。地方にとっては、地域の産業を通してその土地の特色を伝えることができ、地域の産業を維持しながら、同時に観光業を起こすことができれば持続的な地域づくりを目指すことができる。

また企業においても、旅行者を企業内に招き入れるオープンファクトリー化を行うことで、企業として誇りにしている価値を伝えることや、外部の目が入ることで生産工程の透明性が高まり工場内の生産工程の改良が期待できる。また、普段は顧客と関わることのない社員がホスピタリティを獲得するといったことも期待ができる。

このように産業観光は旅行者だけでなく、地域や旅行者を招く企業にも良い影響が期待できる。しかし、産業観光については地域や企業ごとの考察に留まっており、学術的な探求が不十分であることは否めなかった。

2.7. リソースベースレビュー

リソースベースレビューとは、企業の競争優位性の源泉を、組織内の経営資源に見出し追求する考え方である。経営資源は企業リソースとも言われ、例として技術力を発揮するための機械や人材、ノウハウ、自社の商品を高く売るために必要なブランドなどが挙げられる。

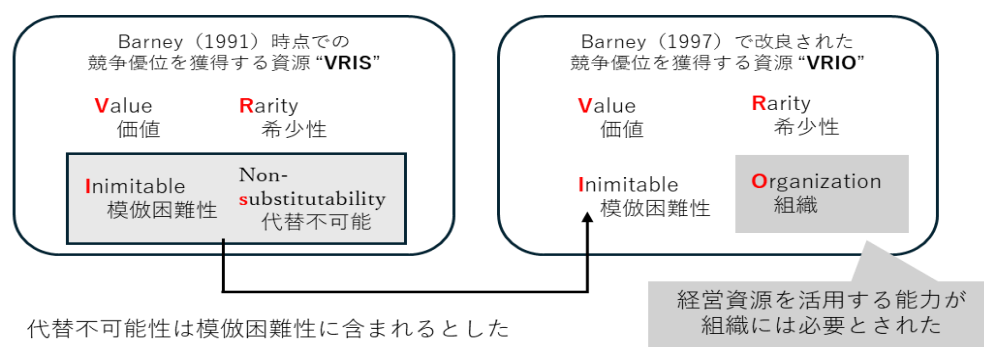
また、本研究では資源ベースの考えを取り入れる。資源ベースは Wernerfelt (1984) に端を発し、Barney、Hamel & Prahalad (1994) などによって確立された、資源 (リソース) から、企業の成長や戦略を検討するものである (寺前,2014)。リソースは「有形資産」「無形資産」「ケイパビリティ」の3つに分けられる。有形資産は不動産、生産設備、原材料などが

当てはまり、無形資産は技術的知識やブランドネーム、特許やノウハウがこれに当てはまる。ケイパビリティは組織がインプットをアウトプットへと変換するために用いる資産や人材、プロセスの組み合わせ方であり、企業ルーチンのことである。ケイパビリティは企業活動の効率性やアウトプットの品質を高めることができ、自社の競争優位性を生み出すことができる要素でもある。

2.8.VRIO 分析フレームワーク

VRIO 分析は企業のリソースに注目し、主に企業の経営戦略の策定に用いられるフレームワークである。企業のリソースを Value (価値)、Rarity(希少な)、Inimitability (模倣困難性)、Organization (組織化) に分類することから、それぞれの単語の頭文字を取り、VRIO 分析とされる。ここからは VRIO 分析の策定の流れと、それぞれの意味について示していく。

Barney (1991) によると、競争の優位性を持つリソースは価値 (Value) があり、希少 (Rarity) で、模倣が難しく (Inimitability)、代替不可能 (Non-substitutability) という特徴がある。



出所：筆者作成

図 2 VRIO フレームワークの遷移

その後 Barney は、リソースの所有自体が競争上の優位性を生み出すのに条件が十分ではないという観察を受け (Porter,1991)、これらリソースを活用するためには、人々を組織化する必要があることを主張した。さらに Barney (1997) は、自身の枠組みを修正して、代替不可能の要素が模倣困難性に含まれるとしたうえで、持続的な競争上の優位性は、貴重で希少で模倣が困難なリソースから得られるものであり、企業はそれを活用するために組織化 (Organization) されなければならないと主張した (図 2)。リソースベースビューはこの経営資源と結果の関係性を理論化するために進展していった。

2.9. VRIO 分析の拡張概念

産業観光においては旅行者つまり顧客に目を向けることは必要不可欠である。Hinterhuber(2013)は VRIO 分析において新たに需要ベース（消費者視点）の考えを取り入れたフレームワークを生み出した。Hinterhuber は「企業のリソースと機能に価値があり、希少で、模倣できず、組織化されている場合、これらのリソースと機能が組織の固定費をカバーするのに十分な規模の市場セグメントで、満たされていない顧客のニーズに対応している場合、企業は競争上の優位性を持つ」と主張した。つまり、企業内のリソースを見るリソースベーストビューの考えに対し、新たに取り入れるべき外部の視点は、「リソースと機能が組織の固定費をカバーするのに十分な規模の市場セグメント」である大規模な市場があるか（Size of market segments Large enough）という点である。また、「満たされていない顧客のニーズ」（Unmet needs）が存在するかという 2 点である。Hinterhuber はこの視点を取り入れ拡張された新たなフレームワークを提示し、その頭文字 L・U を追加した VRIOLU を表した。

2.10. 先行研究のまとめ

本章では先行研究として、産業観光についてまとめ、さらに産業観光の推進が地域・企業にとって意義の大きいものであると理解した。また、産業観光に必要な観光資源や対象地域を評価する手段としてリソースベーストビューと VRIO 分析を取り上げた。一方で、従来の VRIO 分析では観光客などの外部からの視点に対する評価が不十分であることを指摘した Hinterhuber(2013)に注目し、その課題に対し Hinterhuber が提示した、消費者の「大規模な市場セグメント」と「満たされていない顧客ニーズ」を追加した VRIOLU の視点を紹介した。

次章からの事例調査では、尾道市がもつ観光資源に対して評価を行い、アンケート結果をもとに尾道の産業観光に VRIOLU に関する要素が備わっているかを検証していく。

3. 産業観光の実例調査

3.1. 観光都市としての尾道市

本研究で取り上げる尾道市は瀬戸内地域のほぼ中央、広島県の東南部に位置している。人口は 2024 年 10 月 30 日時点で約 12 万人の都市である（尾道市住民基本台帳令和 5 年～令和 6 年）。古くから瀬戸内海の海上交通の要衝であったと同時に、山陽道と石見街道が交わる陸の結節点でもあり、江戸時代から中国地方の有力な商都として発展してきた。

そして、2006 年にはしまなみ海道が開通し本州側の拠点となった。しまなみ海道は本州と四国の連絡だけでなく、経由する 6 つの島の住民の移動手段として計画されたものであったことから、自動車専用的高速道路だけでなく、自転車道と歩道が設置されているという特徴がある。この資源と風光明媚な瀬戸内海の景色を活かし、尾道市はサイクリングの世界的な観光都市となっている（中尾・藤井,2021）。サイクリングに関する観光客数は 1 年で 21 万人超であり（尾道市報道発表,2024）、このように尾道市はサイクリングを観光資源に確固たる地位を確立している。

また、尾道市は文化的にも優れた都市という側面も持っている。尾道市の特徴的な町並みと文化価値が評価され、2015 年には「尾道水道が紡いだ中世からの箱庭的都市」として日本遺産に認定されている。

さらに、これらの景観を生かし、様々な映像作品の舞台になっており、「映画のまち・尾道」としての側面を持っている。和田（2017）の調査によると、尾道でロケが行われた映画作品の鑑賞経験がある回答者は全体の 59.2%であり、ロケが尾道で行われていたことを認知している回答者は全体の 35.9%にもものぼることが分かっている。また、尾道市に観光で訪れた旅行者のうち 19.7%がロケ地観光を目的に尾道に足を運んだことが分かっており、尾道市が文化的にも観光地としての魅力があることがわかる。

これらの事から尾道は観光都市としての要素を多数有しており、国内外から多くの観光客が訪れる都市に選ばれている。具体的には、2023 年に尾道に訪れた観光客は 658.3 万人にも及ぶ。また、外国人観光客は 37 万人を超え、観光消費額は 341.5 億円（尾道市報道発表,2024）であった。

最後に上記の事をもとに尾道市の観光都市としての強みを VRIO の観点から整理する。まず、Value：強みであるが、まちの風景や瀬戸内海の景色など観光客を誘致できる資源が現時点でも数多く揃っていることがわかる。次に Rarity：希少性について、しまなみ海道でのサイクリングは他に例がなく、箱庭的な町並みも尾道ならでの稀な特徴であると言えることから希少性も十分にあると考えられる。さらに Imitability：模倣困難性であるが、尾道の持つ文化や資源はすべて尾道の歴史の上に成り立ったものであり、どの地域でも模倣することはできない。最後に Organization:組織であるが、尾道市は年間に 650 万人超の観光客が訪れる町であり、飲食店や宿泊施設、交通など観光客に対するサービス業が充実している。また、尾道市は瀬戸内地域の観光を推進する「せとうちDMO」に参画しており、官民ともに観光客を受け入れる仕組み作りができています。このことから、尾道市は VRIO 分析に用い

る 4 つの要素をすべて満たしていることがわかり、国内有数の観光都市としての実績と有力な観光資源を持った都市といえる。

3.2. 向島ドックについて

本研究の実例研究として取り上げる向島ドック株式会社は、尾道本土から尾道水道を渡ったすぐ先にある尾道市の向島に所在する。同社は国内の海上輸送を担う内航船の点検と修理を請け負う事業を営んでおり、本社事務社屋の隣に本社工場を備えており、本社工場のクレーンや海上に設置されている浮きドックなどは尾道市街や JR 尾道駅前からも見えることから、工場は尾道の風景のひとつになっている。

向島ドックは工場設備を活かし、新たに工場見学を事業化することで、尾道の産業観光に参画することを考えている。本研究は向島ドックのご協力をいただきながら、尾道における産業観光の可能性について考える。

3.3. アンケート調査結果

本調査はインターネット調査サイト「Freeasy」の登録モニターを対象とするインターネット調査を用いてサンプルを採集した。調査対象は広島県内に住む男女でサンプル数は 1,100 件を集めることができた。広島県内の市町村ごとのサンプル数は以下のとおりである。後述する内部視点に当てはまる備後圏域と、その他の市町村に分けて表を作成した(表 1)。

表 1 その他地域（左）と備後圏域（右）の市町村別サンプル数

市町村	件数	市町村	件数	市町村	件数
広島市	495	江田島市	6	福山市	182
呉市	73	府中町	17	三原市	34
庄原市	2	海田町	23	尾道市	45
大竹市	7	熊野町	6	竹原市	10
東広島市	86	坂町	6	府中市	10
廿日市市	61	安芸太田町	3	世羅町	6
三次市	14	北広島町	5	神石高原町	1
安芸高田市	8	大崎上島町	0	n=1100	

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

4. 内部視点からの分析

4.1 備後圏域について

本章では尾道の観光都市としての魅力について地元住民等の内部視点から資源評価を実施する。一般的にリソースベースレビューの考えは組織内のリソースに注目することであるが、本研究では尾道にある程度理解があると考えられる地域の住民の意見を内部視点からの資源評価として分析をおこなう。具体的には、尾道市について内部視点から評価するために尾道市民と広島県民のうち尾道市とかかわりの深い地域住民からの意見を取り上げた。尾道市とかかわりが深い地域として、総務省が定める連携中枢都市圏構想¹⁾をもとに備後圏域連携中枢都市圏のうち福山市、三原市、尾道市、竹原市、府中市、世羅町及び神石高原町の居住者を設定した。

尾道市は連携中枢都市圏の備後圏域に属しており、備後圏域内は福山市を中心に経済、産業、文化の面で密接に関わっている。この圏域内では人々の交流も活発であることから尾道市についての理解も十分にあると考えられる。

本研究ではこの、備後圏域 5 市 2 町の地域内の居住者の回答を内部視点と考え、尾道の内部に存在する人々が何を尾道の強みと考えているかに注目して考察を進めた。なお本調査における備後圏域に居住する回答者の割合は、集まった 1,100 件のうち 288 件、全体の約 26%となっている。

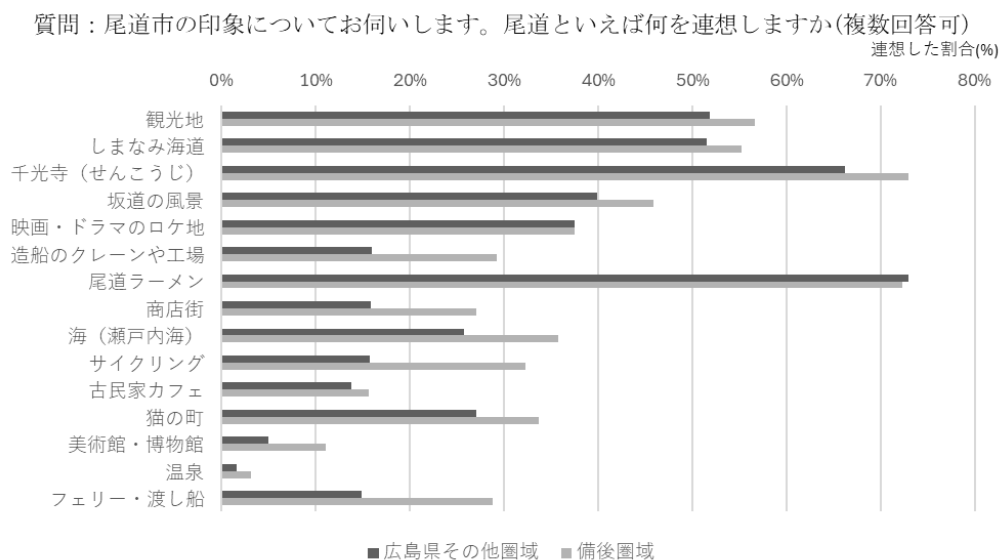
4.2. 内部視点から評価する尾道の魅力

本項では、尾道の観光に関する要素やイメージについてのアンケート調査を分析する。広島県民を対象としたアンケート調査結果をもとに、備後圏域内の住民による回答を「内部視点」と位置付け、備後圏域外の住民との回答の差を比較することで、尾道市における観光資源の評価を内部視点から試みた。

アンケートでは、尾道市から想起される印象を、景観・文化・産業・観光コンテンツから 15 項目のキーワードとして抽出し、どの項目を尾道として連想するかを複数選択形式で回答させた。

この集計の結果、回答者全体としては、「千光寺」や「しまなみ海道」、「坂道の風景」など景観や町の雰囲気に関するイメージを強く持っていることが分かった。また、最も多くの人がイメージできると答えていたのが「尾道ラーメン」などのグルメであり、尾道は「観光地」としてのイメージが連想されることが分かった。また備後圏域の住民と、その他の地域

住民との差を比較した結果では、ほぼすべての要素において備後圏域の住民の方が、その他の地域住民よりも、各項目を連想した割合が大きくなっていた。(図3)。



出所：アンケート結果をもとに筆者作成

図3 2 地域の観光資源への認識の差

この両地域の認識の差についてカイ二乗検定を用いてさらに分析し、尾道の印象で連想する項目として有意な差が見られた項目を明らかにした(表2)。その結果0.1%の有意水準で明確な差が確認できたものは「造船のクレーンや工場」「サイクリング」「フェリー・渡し船」の3つであった。このうち「造船所のクレーンや工場」は、対外的には連想されにくいですが、地元住民が意識する地域の持つ資源であり、造船所の見学を産業観光化することで、対外的にも観光コンテンツとして尾道の強みの一つとなる可能性があると考えられる。

表 2 カイ二乗検定を用いた 2 地域の意識比較

印象	df	χ^2 乗値	p値
観光地	3	1.7105	0.6346
しまなみ海道	3	0.9940	0.8027
千光寺（せんこうじ）	3	4.4619	0.2157
坂道の風景	3	2.2948	0.5135
映画・ドラマのロケ地	3	0.0259	0.9989
造船のクレーンや工場	3	20.6330	0.0001 ***
尾道ラーメン	3	0.4244	0.9352
商店街	3	14.8180	0.0020 **
海（瀬戸内海）	3	10.5970	0.0141 *
サイクリング	3	39.1770	0.0000 ***
古民家カフェ	3	0.7348	0.8650
猫の町	3	5.9216	0.1155
美術館・博物館	3	12.9000	0.0049 **
温泉	3	2.9063	0.4063
フェリー・渡し船	3	25.7810	0.0000 ***

*: $p < 0.05$ **: $p < 0.01$ ***: $p < 0.001$

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

5. 外部視点からの分析

5.1. VRIO 分析の拡張概念：大規模な市場セグメント

本章では、尾道市の観光資源について外部視点から評価を行っていく。評価に向けて、向島ドック株式会社が実施を検討している工場見学の産業観光化を参考に、尾道市の造船業者が産業観光として工場見学を実施する場合に、どれだけの市場やニーズがあるかについて調査をおこなった。前章では備後圏域とその他圏域の 2 つの地域に分けて考察を行っていたが、本章の目的は尾道の造船業界に関する産業観光の需要について明らかにすることであり、備後圏域に居住する人々もその需要を担う。したがって、本分析では備後圏域内外での区別は行わず、全数データでの調査・分析をおこなった。そして、これら観光客の視点を本研究における外部視点と位置付ける。

まず、本項では Hinterhuber (2013) の VRIO 分析の拡張概念のうち、L (Size of market segments Large enough) である「大規模な市場セグメント」についての考察を行った。大規模な市場セグメントを本研究に沿って言い換えると、「造船業者の工場見学は十分な観光需要があるか」である。これを明らかにするために、まず尾道の産業観光への関心度を調査した。アンケートでは造船所が自社の工場見学を観光コンテンツとして活用することについて

て質問を行った。この結果を示したのが産業観光への関心（図 4）である。また尾道の造船業者の観光事業参画について自社工場を観光事業化する試み自体に関心があるか（図 5）についても質問を行った。

質問：現在、造船所が工場見学を観光コンテンツとして活用することを検討している企業があります。この工場見学が有料の観光コンテンツとして実施されるとしたら、関心がありますか？

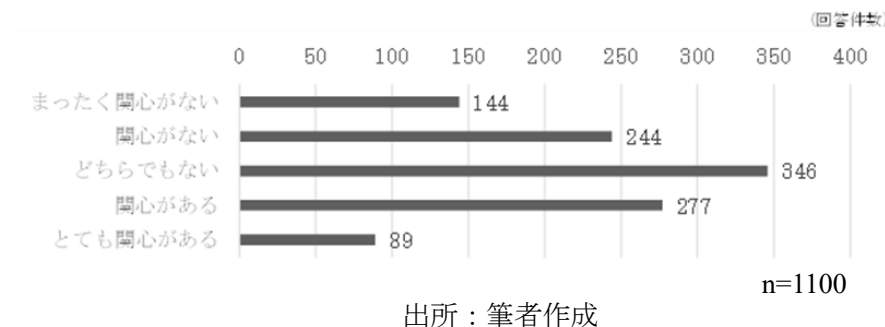


図 4 「産業観光への関心」の質問への回答

質問：造船業など製造業の企業が、観光客向けの工場見学を実施するに対してどのような印象を持ちますか？
自社工場を観光事業化する試みは興味深い。

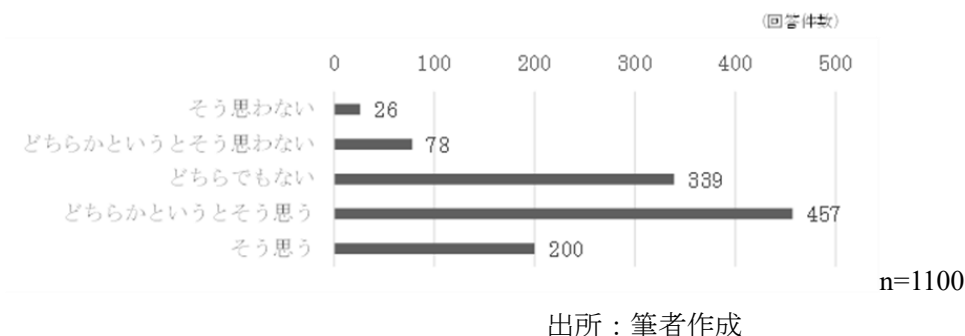


図 5 「自社工場を観光事業化する試みは興味深い」の質問への回答

産業観光自体の関心について興味を示した人は全体の 33%であった。一方で、自社工場の産業観光化への関心についても興味を示した人は全体の 60%を超えていた。このことから、産業観光には一定の関心が集まっており、産業観光という言葉に関心が持てない人であっても、工場見学については興味を示す場合があり、観光地の目的地としてアピールできる余地が市場に十分に存在することが明らかとなった。次項ではもう一つの要素である満たされないニーズについて考察する。

5.2. VRIO 分析の拡張概念：満たされないニーズ

前節に続いて VRIO 分析の拡張概念である満たされないニーズの考えに沿って考察を行っていく。満たされないニーズの調査は、工場見学を実施した際にどういったコンテンツや見学内容が求められるのかを明らかにすることを目的におこなった。

質問内容は造船会社の工場見学について、工場見学の具体的な内容などを向島ドック社員と検討し、それらを基に筆者が考案した 10 個のコンテンツを提示し、それぞれの興味の強さを質問した。なおコンテンツはこれまで向島ドックが実験的に行ってきた工場見学の結果を参考に検討し、造船所のクレーンなどの説明、工場内の案内、尾道の海や船の歴史、船の産業についての解説、船のエンジンなど機材の説明、造船所から見える風景、船の操縦体験、職人さんなど社員の方との交流、船や尾道のおみやげ、食堂でのランチやお茶、である。それぞれのコンテンツに対し関心があるかと質問を行い、「そう思う」「どちらかというと思う」「どちらでもない」「どちらかというと思わない」「そう思わない」の 5 段階で回答してもらった。(表 3)

表 3 それぞれのコンテンツに対する関心

質問：造船所の工場見学で関心があるコンテンツを教えてください

						(件)	
	全く関心がない	関心がない	どちらでもない	関心がある	とても関心がある	合計	関心を持った意見の割合
造船所のクレーンなどの説明	91	215	349	358	87	1,100	40.5%
工場内の案内	78	171	298	413	140	1,100	50.3%
尾道の海や船の歴史	67	118	340	421	154	1,100	52.3%
船の産業についての解説	79	168	412	338	103	1,100	40.1%
船のエンジンなど機材の説明	91	232	396	273	108	1,100	34.6%
造船所から見える風景	63	110	293	441	193	1,100	57.6%
船の操縦体験	82	152	326	351	189	1,100	49.1%
職人さんなど社員の方との交流	99	219	454	254	74	1,100	29.8%
船や尾道のおみやげ	47	86	277	480	210	1,100	62.7%
食堂でのランチやお茶	38	76	267	451	268	1,100	65.4%

出所：アンケート結果をもとに筆者作成

提示したコンテンツの中で、過半数の人の関心を集めることができたものは工場内の案内、尾道の海や船の歴史について、造船所から見える風景、船や尾道のおみやげ、食堂でのランチやお茶の 5 つであった。工場見学の基本になる工場内の案内を除いた 4 つは尾道市や食べ物、おみやげなど工場にまつわる他の要素を加えたものであり、尾道観光と結び付けたものに関心が集まることが明らかになった。これらのことから、尾道の造船に関する産業観光において、工場の中で完結する内容だけではなく、尾道がまちとして有している他の資

源を合わせて活用することが、尾道の観光の可能性を広げるのではないかと考察された。

5.3. 外部視点からの分析のまとめ

本章では、Hinterhuber (2013) の VRIO 分析の拡張概念を用いて尾道市の産業観光を実例に、外部視点から同市の観光資源について考察を行ってきた。本研究では特に、観光としての需要を確認した上でどのようなコンテンツであれば実際に集客を見込むことができるのかの確認をおこなった。本研究を通して、観光資源の評価、また活用について市場規模やニーズを加味する一つの方法とその意義を示すことができたと考えられる。

6. おわりに

地域活性において重要なカギを握る観光産業、そのなかの産業観光はまだ学術的な研究は不十分であるが、地域の特色を活かし地場産業を盛り上げていくことにも貢献できることから今後ますます注目される分野であると考ええる。新たな観光産業として発展させていくうえで市場の調査や地域の観光資源の評価は必要不可欠なものである。

本論で取り上げたリソースベーストビューとそのフレームワークである VRIO 分析は、一般的に企業の競争力を測るために用いられるものであるが、今回の観光資源の評価について尾道市・向島ドックの産業観光の可能性について示すことができ、非常に意義があったと考える。また、リソースベーストビューの視点では、その不足が批判される外部視点での分析をおこない、その結果を提示できたことは、新たな活用方法の一例を示すことができたといえる。

しかし、本研究は、産業観光の本格的な事業化の前段階でのものになっており、実際に集客や来場者の満足度などは明らかになっていない。これらの事実を明らかにすることについては今後の課題となる。

謝辞

本研究では、向島ドック株式会社の支援・協力を得て調査を実施いたしました。厚く御礼申し上げます。また本研究は JSPS 科研費 JP24K15555 の助成を受けたものです。

注

- 1) 連携中枢都市圏構想…総務省が定める地方自治構想の1つ。その地域内において中核性を備えた中心都市が近隣の市町村と連携し、経済成長や高次都市機能の集積・強化、生

活関連機能サービスの向上などを目指す。

参考文献

- 大内斎之（2021）「産業観光における再定義化に関する考察：燕市を事例に」
- 尾道市（2024）「令和五年尾道市観光客統計報道発表資料」
- 河村誠治（2010）「産業分類と観光産業」『山口経済学雑誌』第 58 巻第 6 号.101-123
- 産業観光推進懇談会（2007）「産業観光推進懇談会報告書：産業観光の推進のために」
- 白石幸之（2021）「食品工場の組織的ホスピタリティ戦略」『金沢大学経済論集』.67-103
- 須田寛（2009）「新産業観光」交通新聞社
- 高橋良平（2021）「DMO による地域経営と地域イノベーションに関する実証的研究」
- 武田哲男（2013）「日本流「おもてなし」文化は世界的資産ービジネスを成功に導く秘訣がここにある」『産業能率大学出版部』
- 種田明（2012）「産業観光の検証：産業遺産研究の視点から」『ATOMI 観光マネジメント学科紀要』 2,23-34
- 中尾光・藤井大児（2021）「ビジネスケース：しまなみ海道の観光資源化」『岡山大学大学院ヘルスシステム統合科学研究科』 1,21-28
- 服部勝人（1996）「ホスピタリティ・マネジメントーポスト・サービス会社の経営」,丸善
- 和田崇.（2017）「「映画のまち・尾道」の認知度と観光行動」『日本地理学会発表要旨集』 菊池宏之（2020）「競争優位性視点での検討が求められる地域活性化：星空とホップ生産先進事例から学ぶ」『総合政策論集: 東北文化学園大学総合政策学部紀要』 11-32
- Andreas Hinterhuber (2013) Can competitive advantage be predicted? :Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm
- Frew, E. A (2000) Industrial tourism: a conceptual and empirical analysis.Doctoral dissertation, Victoria University.
- Jay. B. Barney & William Hesterly（2019）Strategic management and competitive advantage[Global edition],6th Edition（岡田正大訳『新版 企業戦略論』ダイヤモンド社,2021）